



MODELO DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS, INDICADORES E RISCOS DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (HU-UFMA)

RESUMO

A implantação da Gestão por Processos e Indicadores e do Gerenciamento de Riscos e Controles Internos no HU-UFMA corrobora as diretrizes e estratégias que a Sede da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) planejou para os Setores de Governança e Estratégia (SEGOV) dos Hospitais Universitários. O objetivo da implantação é estabelecer ações de mapeamento de processos, indicadores, riscos e controles internos no HU-UFMA. Foi criada uma metodologia que pudesse desenvolver o senso crítico para Gestão por Processos, criação e acompanhamento de Indicadores, bem como da implantação da Gestão de Riscos e Controles Internos, de maneira unificada. Tais ações visaram a melhora sistêmica na qualidade dos processos executados, qualidade dos indicadores gerados e monitorados, baseado nos processos mapeados e, não menos importante, o fortalecimento do gerenciamento dos Riscos e Controles Internos dentro deste HU-UFMA.

Palavras-chaves: Mapeamento de Processo. Gestão de Riscos. Controle Interno.

1 INTRODUÇÃO

O Projeto de Disseminação da Gestão por Processos no HU-UFMA, referente ao Tema Processos e Tecnologias do PDE 2021/2023, tem como proposta de solução "*buscar apoio institucional e transparência, estabelecer normativos, protocolos e metas de maneira a capacitar gestores e técnicos em gestão por processos*".

Concomitante a ele, o Projeto de Implantação de Boas Práticas de Governança para contribuir no alcance dos objetivos institucionais, referente ao Tema Governança do Plano Diretor Estratégico (PDE) 2021/2023, tem como objetivo gerir com competência, agilidade e transparência, garantindo continuidade das atividades na Rede, cujas evidências refletem no cumprimento dos objetivos pactuados entre as gerências e etapas concluídas do plano de ação para implantação da gestão de risco no HU-UFMA.



A implantação da Gestão por Processos e Indicadores e do Gerenciamento de Riscos e Controles Internos no HU-UFMA corrobora as diretrizes e estratégias que a Sede da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) planejou para os Setores de Governança e Estratégia (SEGOV) dos Hospitais Universitários.

Nesse sentido, fez-se necessária a criação de uma metodologia que pudesse desenvolver o senso crítico para Gestão por Processos, criação e acompanhamento de Indicadores, bem como da implantação da Gestão de Riscos e Controles Internos, de maneira unificada.

2 DESENVOLVIMENTO

O mapeamento de processos, definição de indicadores e gerenciamento de riscos em uma organização, pública ou privada, vai além de promover a identificação do processo. Tal metodologia possibilita redução de custos, diminuição de retrabalho, identificação de problemas, melhoria da comunicação, melhoria da qualidade e diminuição de eventos adversos.

2.1 Objetivo

Estabelecer ações de mapeamento de processos, indicadores, riscos e controles internos no HU-UFMA.

2.2 Implantação

O projeto foi totalmente realizado nas dependências do HU-UFMA, no período que se iniciou em 18 de novembro de 2022 e segue até a data atual, de 27 de outubro de 2023. São 13 áreas onde os processos foram e estão sendo executados.

2.3 Etapas

O processo utilizado foi o do Ciclo BPM, metodologia que conta com 6 etapas, cada uma com suas devidas ações, que são as seguintes:

- I. Priorização Estratégica do Processo
- II. Mapeamento e Análise do Processo
- III. Validação e Publicação do Processo e Indicadores
- IV. Gerenciamento de Riscos e Controles Internos
- V. Validação e Publicação do Caderno de Processos, Indicadores e Riscos
- VI. Gestão e Melhoria Contínua do Processo



Tais etapas foram realizadas com participação do analista de processos, indicadores e riscos, juntamente com a equipe da área. Inicialmente foi efetuado um primeiro *Kick Off*, que visou trazer o entendimento da metodologia para a equipe. Posteriormente, foram executadas oficinas, onde os processos, indicadores e riscos foram mapeados.

2.4 Resultados

A iniciativa trouxe uma maior velocidade e qualidade no mapeamento de processos. Anteriormente o Analista de Processos se deslocava para a área, anotava as atividades do processo através do método de observação processual e, posteriormente, desenhava no formato BPMN, através da ferramenta *Bizagi Modeler*. Isso tomava tempo e fazia com que o dono do processo, que é a pessoa que executa a ação no seu dia a dia, acabasse não se sentindo parte da ação.

Na nova metodologia de se mapear processos, indicadores, riscos e controles internos, o analista de processos, indicadores e riscos trabalha como consultor e facilitador para a área. Isso deu maior celeridade, pois colocava a responsabilidade do desenho do processo, indicador e risco para a área.

Em um auditório separado da área de trabalho, os colaboradores tiveram espaço para pensar nos processos, indicadores e riscos, trazendo maior celeridade ao modelo, dado que não houve interrupções como aconteciam quando o analista se deslocava para a área.

Com um total de 138 reuniões de processos, indicadores e riscos, sendo 67 no eixo de processos e indicadores e 71 de riscos, foram mapeados 118 processos, em apenas 11 meses, até a data de 27 de outubro de 2023. Além disso, 64 indicadores instituídos, com 76 riscos elencados.

Para efeito de comparação, houve um aumento de quase 10 vezes no número de processos mapeados quando comparado ao ano anterior, de 2022, em que apenas 12 processos foram desenhados.

Estimasse que até o final do ano pelo menos 140 processos tenham sido mapeados em 13 serviços do HU-UFMA.



3 CONCLUSÃO

A multiplicação de quase 10x no total de processos mapeados demonstra a velocidade com que a iniciativa conseguiu desenvolver o trabalho nas áreas. Setores que antes não tinham seus processos desenhados, finalmente tiveram o primeiro contato com a visualização deste.

A diferença se percebe no agir do dia a dia dos profissionais, que agora têm um guarda-chuva que coordena como o processo deve ser efetuado, quais indicadores devem ser coletados, validados e analisados periodicamente.

Além disso, os riscos elencados deram possibilidade de uma resposta ao risco, na figura de um cronograma 5W2H a ser executado na área, com finalidade de se definir as ações de respostas aos eventos em função do nível de risco e do apetite a risco.

A Administração Pública ganha ao ter o processo desenhado e comunicado de maneira efetiva entre os colaboradores, além do monitoramento efetuado pelo Setor de Governança e Estratégia, através da Unidade de Planejamento e Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos.

A homogeneidade do processo nas áreas, finalmente, trouxe uma maior regularidade na execução das ações, evitando desperdícios, aumentando a produtividade e celeridade no atendimento aos usuários do SUS.

REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V4.0, Association of Business Process Management Professionals, 2020.

Baraldi (2018) **Gerenciamento de riscos empresariais.** Google Livros. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=JNNeDwAAQBAJ>>. Acesso em: 25 jul. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, O. E. G. (MP); DA UNIÃO (CGU), B. C.- G. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01**, de 2016. 2016.

Cadeia de Valor da Rede Ebserh - <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/acao-a-informacao/institucional/v1-6-arquitetura-de-processos-e-arquitetura-organizacional-da-redeebserh.ppsx>

Ciclo BPM da Rede Ebserh.